Al Wasl University Journal - Issue (66) - June 2023
ISSN 2791-2949 (Online)

Role of the Learning Organization in Acquiring Job Competencies to Achieve Institutional Excellence in the Government of Fujairah in the United Arab Emirates

1- Dr. Ishaq Ibrahim Ahmed Bani Melhem
2- Dr. Sultan Mohamed Helal Ali Alzahmi
College of Leadership and Management – Malaysian Islamic Sciences University

https://doi.org/10.47798/awuj.2023.i66.08

Received: 06-10-2021

Accepted: 20-04-2022

Published: 01-06-2023

Corresponding Author:

emaraty@hotmail.com

Abstract

The study aimed to identify the role of the learning organization in acquiring job competencies to achieve institutional excellence in the government of Fujairah in the United Arab Emirates from the point of view of the employees of that institution through acquiring job competencies and achieving institutional excellence. In analyzing the data and testing the validity of the study's hypotheses, the researcher relied on a set of statistical analysis methods included in the ready-made statistical program (20.0, SPSS Version). Management - Deputy Director - Head of Department (6544 workers in local institutions in the Emirate of Fujairah), A stratified sample was selected and then a simple random sample. The study sample consisted of (400) male and female employees from local government institutions in the Emirate of Fujairah. The study reached the following results:

1. The total arithmetic mean of the study sample on performance was (3.16) and a standard deviation (0.57), and the mean score was (low).
2. There are no statistically significant differences between the responses of the study sample members to the variables (systems thinking, personal mastery, mental models, shared vision, group education, years of experience).

Keywords: learning organization, Job competencies, Institutional excellence.

دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي بحكومة الفجيرة في دولة الإمارات العربية

١ – د. إسحاق إبراهيم أحمد بني ملحم
٢ – د. سلطان محمد هلال علي الزحمي
كلية القيادة والإدارة – جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي بحكومة الفجيرة في دولة الإمارات العربية من وجهة نظر موظفي وموظفات تلك المؤسسة من خلال اكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق التميز المؤسسي. اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي التي يتضمنها البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS Version – ٢٠,٠) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة كأداة للدراسة تتكون من (٣٠) فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع (مدير إدارة – نائب مدير – رئيس قسم) العاملين في المؤسسات المحلية بإمارة الفجيرة البالغ عددهم (٦٥٤٤)، وتم اختيار عينة طبقية ثم عينة عشوائية بسيطة، وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) موظف وموظفة من المؤسسات الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعينة الدراسة حول الأداء (٣,١٦) وانحراف معياري (٠,٥٧) وكانت درجة المتوسط (منخفضة).

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات (تفكير النظم، التمكن الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، التعليم الجماعي، سنوات الخبرة).

الكلمات الدالة: المنظمة المتعلمة، الجدارات الوظيفية، التميز المؤسسي.

المقدمة

إن أي كيان تنظيمي من منظمات ومؤسسات باختلاف شكل الملكية وطبيعة النشاط يحتاج إلى استثمارات يعظم بها عوائده وأرباحه، ويعد مفهوم الجدارات الوظيفية من المفاهيم الحديثة التي دخلت في قاموس إدارة الموارد البشرية وتم الاستعانة بها مؤخرا في العديد من المنظمات، لذلك قامت كثير من المنظمات بالانتقال من الأسلوب التقليدي لإدارة مواردها البشرية المبنية على الوظيفة إلى الأسلوب الجديد وهو إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارات الوظيفية من أجل تمكين هذه المنظمات من تحقيق أهدافها خاصة في ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها. في ظل العوامل (KSA) محاور وهي المعرفة والمهارة والقدرة والخصائص المتصلة بالوظيفة ومتطلباتها والدوافع النفسية للفرد، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم التميز المؤسسي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل.

في هذا السياق يتناول هذا البحث إبراز دور المنظمة المتعلمة في استحداث منظومة التعلم التنظيمي ونقل المعرفة في أرجاء المؤسسات الخدمية (المؤسسات الحكومية العاملة في إمارة الفجيرة بدولة الامارات العربية المتحدة)، بما يساهم في بناء الجدارات الوظيفية الضرورية لضمان الفعالية التنظيمية، والمتمثلة في مجموعة من المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات، والتي يجب أن يمتلكها الشخص كي يحقق التميز المؤسسي المطلوب لأداء المهام الوظيفية بالمنظمة بكفاءة وفاعلية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تحتاج المؤسسات الحكومية إلى آليات جديدة لتحقيق التفوق والتميز المؤسسي، فالتطورات التي تفرزها تحديات العولمة والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت هذه المؤسسات تسعى جاهدة لإحداث التغيرات

اللازمة للتكيف معها، فأصبح لزاما على هذه المؤسسات العمل سريعاً على تغيير ممارساتها واتجاهاتها وإعادة التفكير بكل أنشطتها وتبني مفاهيم إدارية جديدة من خلال مواردها البشرية والتي تساعد على التكيف مع هذه المتغيرات، ومن تلك المفاهيم مفهوم المنظمة المتعلمة الذي يقوم على التحول في دور المديرين من الدور الرقابي الى الدور المسهل، وينعكس على أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها وبذلك تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها، ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها، لتصبح منظمة تسعى للريادة ومن هنا تتلخص مشكلة الدراسة في «عدم وضوح الأثر الذي تلعبه المنظمة المتعلمة في اكتساب العاملين للجدارات الوظيفية وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية العاملة في إمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة».

حيث يطرح الباحث في هذا الشأن مجموعة من التساؤلات التي تعبر عن مشكلة البحث، وهي:

١- هل هناك دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية لدي العاملين بالمؤسسات الحكومية بإمارة الفجيرة ؟

٢- ما هو أثر اكتساب الجدارات الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي للعاملين بالمؤسسات الحكومية بإمارة الفجيرة ؟

٣- هل يوجد تأثير للجدارات الوظيفية كمتغير وسيط على العلاقة بين المنظمة المتعلمة و التميز المؤسسي؟

٤- كيف تؤثر المنظمة المتعلمة على التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية ؟

٥- هل هناك عقبات وقيود لتطبيق المنظمة المتعلمة في المؤسسات الحكومية ؟

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى ما يلي:

١. الأهمية العلمية:

يحاول الباحث من خلال تلك الدراسة سد النقص في الأدبيات العربية التي تتناول موضوع المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق الجدارات الوظيفية وصولا للتميز المؤسسي الذي يحقق الفاعلية التنظيمية.

٢. الأهمية العملية:

يحاول الباحث من خلال تلك الدراسة إلقاء الضوء على أهمية دور المنظمة المتعلمة في تحقيق الجدارة الوظيفية والتميز المؤسسي بالمؤسسات الحكومية العاملة في إمارة الفجيرة بدولة الامارات العربية المتحدة.

أهمية مجال التطبيق نظرا للدور الذي تقوم به المؤسسات الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية لزيادة رفاهية المجتمع.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو: الوقوف على حقيقة الأثر الذي يمكن أن تحققه المنظمة المتعلمة في الجدارة الوظيفية والتميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية. يمكن تحديد بعض الأهداف المتصلة بالهدف الرئيسي للدراسة كما يلي:

١- التعرف على أثر المنظمة المتعلمة وأبعادها في اكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين بكل من المؤسسات الحكومية.

٢- التعرف على تأثير الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط على العلاقة بين المنظمة المتعلمة و والتميز المؤسسي.

٣- التعرف على مدى تأثير اكتساب الجدارات الوظيفية على تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات الحكومية العاملة في إمارة الفجيرة بدولة الامارات العربية المتحدة.

٤- تحديد أهم العوائق والمشكلات التي قد تعترض تطبيق هذه الدراسة في المؤسسات الحكومية محل الدراسة وإلقاء الضوء على أهم المتطلبات التي يجب توافرها لتيسير تطبيق هذه الدراسة.

٥- الخروج بنتائج وتوصيات وتقديم إطار مقترح لبيان دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية وتحقيق التميز المؤسسي لإمكانية استخدامه لزيادة جودة الأداء وأداء المهام الوظيفية بالمؤسسات الحكومية محل الدراسة.

حدود الدراسة:

أولا: الحدود الموضوعية: انحصرت الدراسة في اكتساب الجدارات الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي بحكومة الفجيرة في دولة الإمارات العربية.

ثانيا: الحدود المكانية: ركزت الدراسة على جميع المؤسسات الحكومية المحلية العاملة في إمارة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة.

ثالثا: الحدود الزمنية: لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية والدراسة الاستطلاعية للبحث للمدة ما بين ١٦ / ٠٦ / ٢٠٢٠ وحتى تاريخه.

رابعا: الحدود البشرية للدراسة: اقتصرت الدراسة على العاملين في الإدارة الوسطي (مدير إدارة أو فرع أو مكتب- نائب مدير - رئيس قسم) في المؤسسات الحكومية المحلية العاملة في إمارة الفجيرة بدولة الامارات العربية المتحدة.

مصطلحات الدراسة:

المنظمة المتعلمة: بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتسعى لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز، وعلى التطوير المستمر وتبادل الخبرات والتجارب بالاعتماد على الإدارة الفعالة للمعرفة والتقنية الحديثة.

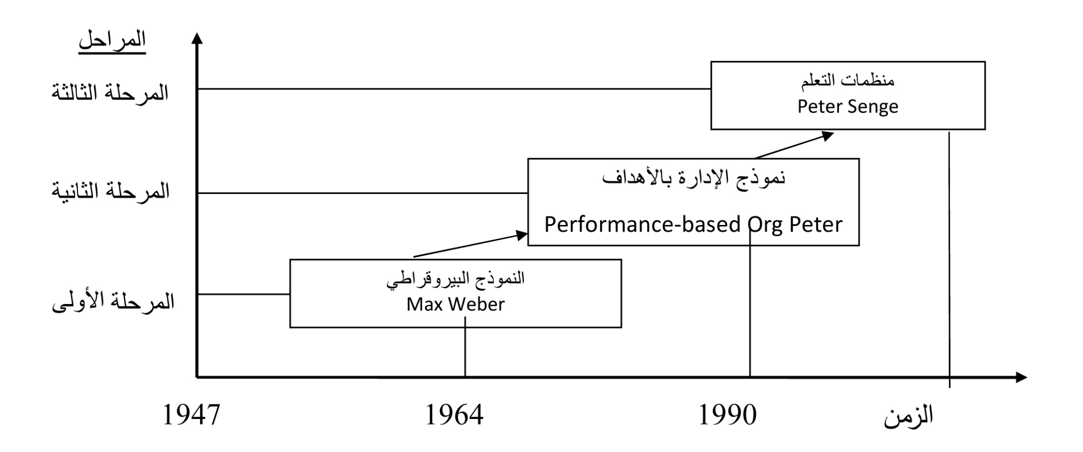
الجدارات الوظيفية: وهى مجموعة من الصفات التي يمتلكها الفرد ويستخدمها بطريقة مناسبة لإنجاز أو تحقيق الأداء المطلوب.

التميز المؤسسي: هي قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي، تميزها عن باقي المنظمات، وإمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة.

التطور التنظيمي للمنظمة المتعلمة: يمكن النظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها تمثل نمطا تنظيميا جديدا يمثل المرحلة الثالثة لمراحل التطوير التنظيمي، وفي نهاية القرن العشرين ساعد (Senge) في عام ١٩٩٠ على نشر مفهوم منظمات التعلم الذي ركز على أهمية تحقيق التكيف مع تغيرات البيئة.

يوضح الشكل رقم (٣) مراحل التطور التنظيمي:

شكل رقم (٣) مراحل التطور التنظيمي



يوضح الشكل أن النماذج الثلاثة تبرز ثلاثة أبعاد للمنظمات هي:

١- الكفاءة (النموذج البيروقراطي).

٢- الفعالية (نموذج الإدارة بالأهداف).

٣- التعلم (المنظمة المتعلمة).

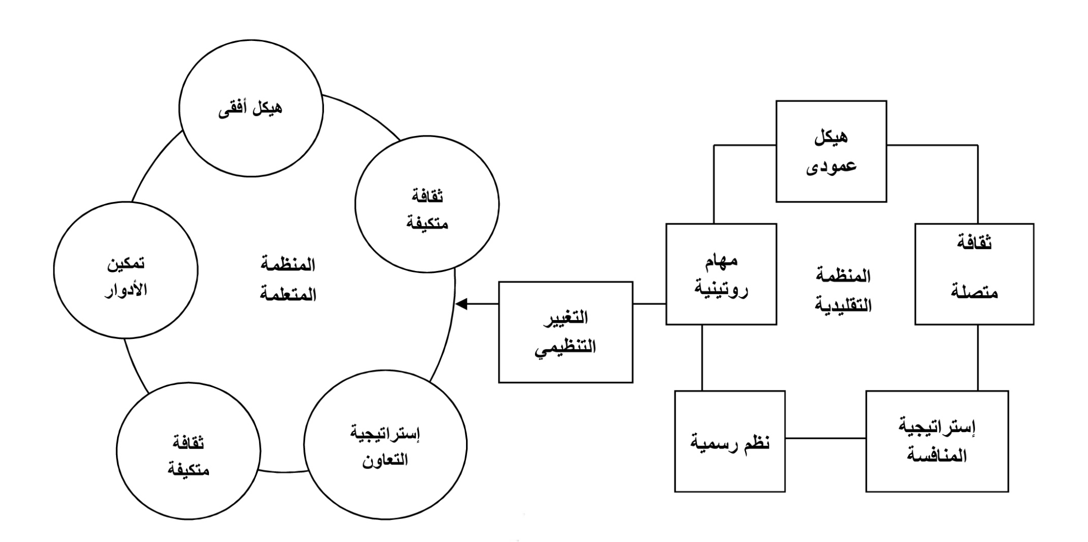
قد تم تعريف الكفاءة بأنها عمل الشيء عملا صحيحا Doing Thing Right، بينما تعرف الفعالية بأنها عمل صحيح الأشياء Doing The Right Thing، أما مفهوم التعلم فهو يتضمن التوسع باستمرار في قدرة المنظمة على عمل الأشياء عملا متقنا (الكفاءة Efficiency) وعمل صحيح الأشياء الفعالية Effectiveness)، ولذلك فإن المنظمة المتعلمة تحتفظ بالسمات الأساسية للنموذجين البيروقراطي والإدارة بالأهداف.

إن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تستخدم مقدرات أعضائها وتكون منفتحة على التغييرات في هيكلها التنظيمي، ونقطة الانطلاق في كل تلك الأفكار أن هناك تغيرا مستمرا تتطلب مواجهتة تعلما مستمرا.

الفرق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية:

خمسة فروق بين المنظمة المتعلمة والمنظمة التقليدية، هذه الفروق تتمثل في كلا من (شكل التنظيم - طبيعة المهام والوظائف - أنظمة الرقابة - إستراتيجية المنظمة - الثقافة التنظيمية) ويوضح الشكل التالي هيكل وثقافة ومهام وأنظمة رقابة وإستراتيجية كل منظمة من المنظمتين ويليه شرح لكل فرق على حدي البيان أي المنظمات أفضل.

شكل رقم (٤)الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة



يوضح الشكل الفروق التالية:

- **شكل التنظيم**: فالهيكل العمودي للمنظمة التقليدية لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة، كما في الهيكل الأفقي للمنظمة المتعلمة لإزالة الفواصل بين الوظائف والدوائر بالمنظمة.
- **طبيعة المهام والوظائف**: فالمنظمة المتعلمة تحول كافة المهام الروتينية إلى أدوار للتمكين، بمعنى أن القادة يوفرون، الفرصة للعاملين ليكونوا قادرين على التصرف بحرية ومرونة بتقويض الصلاحيات لهم وتوفير مصادر القوى الأخرى.
- **أنظمة الرقابة**: تتسم المنظمة المتعلمة بالانتقال من الشكليات إلى المشاركة بالمعلومات عن طريق فتح قنوات اتصال مع العاملين والعمل على وصولهم إلى التعلم المنشود.
- **إستراتيجية المنظمة**: يتواجد بالمنظمة المتعلمة إستراتيجية الاستخدام الأفضل والفعال للموارد المادية والبشرية، وتتيح للعاملين فرص تقديم المقترحات والحلول، واتاحة كافة الفرص للتعلم.
- **الثقافة التنظيمية**: حيث تمتلك المنظمة المتعلمة مجموعة من القيم، والمفاهيم المشتركة بين مختلف أفراد التنظيم، والإيمان بهذه القيم التنظيمية تلك التي تساهم في تطوير المنظمة وتكيفها مع المتغيرات المعاصرة.

مستويات الجدارة:

هي وصف للتدرج في الجدارة تمثله مؤشرات سلوكية بحيث يزيد مستوى تعقيد وصعوبة الجدارة تدريجيا عندما ينتقل الموظف من المستوى الحالي إلى المستوى التالي، مستويات الجدارة الأربعة هي كالتالي:

المستوى الأول: يتطلب في أساسيات أنظمة العمل والعمليات ويشمل مسؤولية تنفيذ وتحقيق النتائج عبر أداء المهام الخاصة به.

المستوى الثاني: يتطلب هذا المستوى فهما أوسع وأشمل لعمليات ومؤشرات أداء الأعمال من خلال الخبرة والتطبيق، وتشمل هذه الجدارة مسؤولية محدودة أو غير مباشرة تجاه الزملاء و / أو الحاجة إلى إتباع منهجيات أوسع.

المستوى الثالث: يتطلب هذا المستوى فهما كبيرا للبيئة الخاصة بالمنظمة والخطط التشغيلية والتوجه الإستراتيجي بالإضافة إلى قدرة كبيرة على التحمل وتقديم النصح بشأن الخيارات المتاحة للعمل وتتسم القرارات في هذا المستوى بتأثير أوسع.

المستوى الرابع: يتطلب هذا المستوى قدرة لتطوير الرؤية الإستراتيجية ولتقديم الرأي المختص فيما يتعلق بالتوجه العام للمنظمة ويشتمل هذا المستوى على مسؤوليته عن مجالات العمل وتتسم القرارت بتأثيرها الإستراتيجي على المنظمة.

أهمية الجدارة: تنطوى إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارة على استخدام مفهوم الجدارة ونتائج تحليل عناصر الجدارة بداخل المنظمة في تحسين عمليات الاستقطاب، والاختيار، وتصميم الوظائف، وإدارة الأداء، وتنمية العاملين ومكافآتهم. وتظهر أهمية الجدارة على النحو التالى:

١- الاختيار والتعيين:

حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

٢– الترقية والمسارات الوظيفية:

يساعد مدخل الجدارة المدير العصري على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استنادا على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص في الوظيفة وبالتالي يُرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.

٣– التدريب والتطوير:

يوضحِ مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلاً من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة. وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

٤– إدارة الأداء:

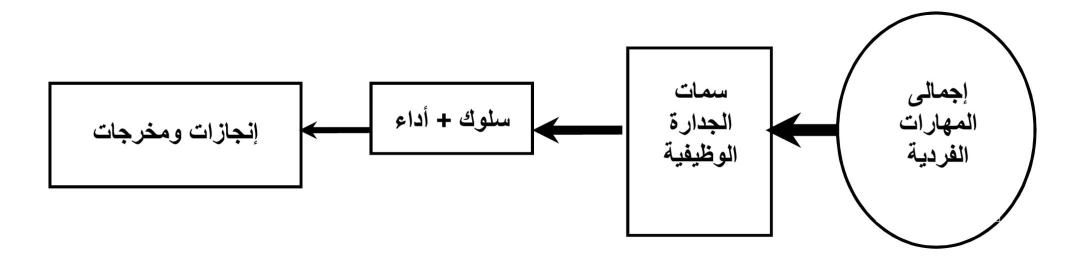
إن مجرد التأهيل العلمي لا يكفي للحكم بتوفر هذا المبدأ، بل يُفضل من لديه خبرة عملية وإذا توفر الأمران فإن الانضباط في العمل بأن يحضر الموظف لعمله مع بداية الدوام ولا يخرج خلاله بدون موافقة رئيسه، وإذا كان عنصرا التأهيل العلمي والعملي يتبينان وقت التقدم لطلب الوظيفة مما يعني عدم التأكد من توفر مبدأ الجدارة فإن العناصر الأخرى كالانضباط في العمل وحسن التعامل وهما محك أو أساس مبدأ الجدارة يتم التأكد من توافرهما والموظف على رأس العمل وخلال فترة التجربة، بل إن الممارسة الفعلية للعمل والتعامل مع الرؤساء والمراجعين والصبر على تكاثر العمل وإلحاح المراجعين يُعتبر هو الأساس لتوفر هذا المبدأ من عدمه.

العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء:

هناك علاقة سببية قوية بين درجة جدارة الموظف ومستوى الأداء الذى يحققه للشركة. فكما تتحول الأفكار إلى أفعال وسلوكيات، تتحول المهارات والسمات الوظيفية الرفيعة إلى أداء ممتاز وإنجازات. لكن من الخطأ اعتبار كل

المهارات الفردية جدارات وظيفية. فالجدارة الوظيفية ذات أثر فعال على أداء الموظف. وفى هذا يقول وليام جيمس، رائد علم النفس الحديث: «المهمة الأولى لمن يدرس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذى يغير، والمتغير الذى لا يغير شيئاً». وهذا ما يوضحه الشكل رقم(٥).

شكل رقم (٥) العلاقة بين الجدارة ومستوى الأداء



فالمهارة الفردية التي لا تؤثر على أداء الموظف يجب استبعادها من الدراسة. إذ لابد أن تقتصر على دراسة تلك الجدارات الوظيفية التي هي بمثابة مدخلات أساسية يستخدمها الموظف في إنتاج أنشطته ومخرجاته في بيئة العمل.

الطريقة الحديثة لبناء نموذج الجدارة:

وقد شكل ذلك حافزا لكل من Marrelli & Langdon ليقدما نموذجا منتظما حديثا لتعريف الجدارات بناء على ما يسمى Language of work model، والذي يوفر الأساسيات التعريف الأعمال بحيث يمكن بناء نظام لتعريف الجدارات، وهناك أربعة موارد تسهم في تطوير الجدارات على أساس الأداء هي:

١- السلوك والسمات.

٢- المعايير.

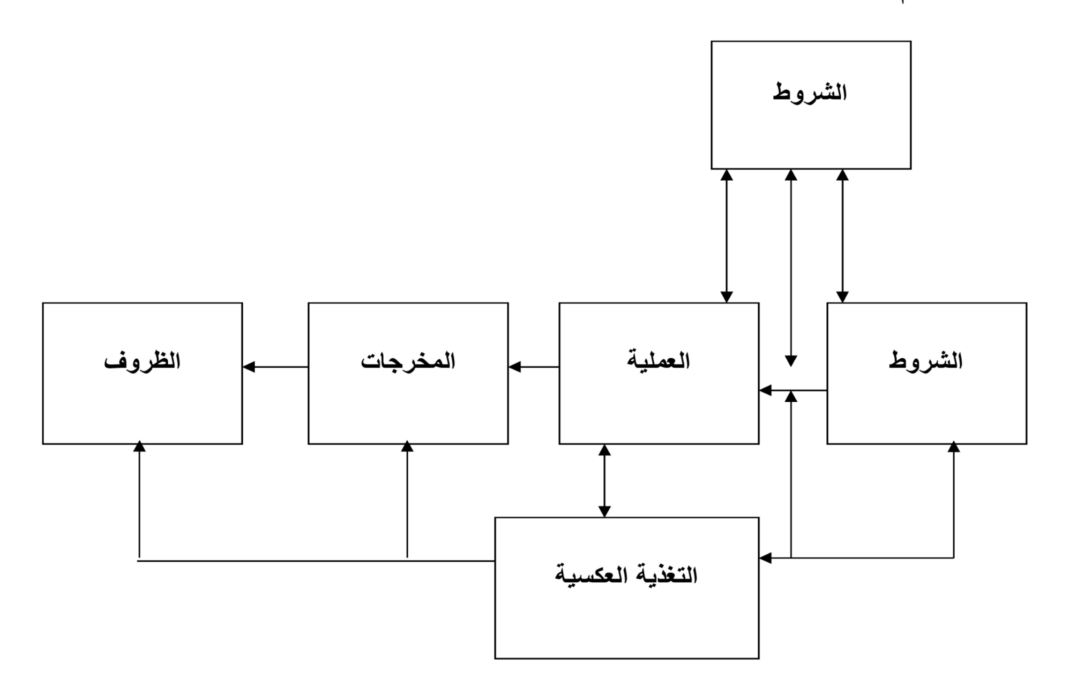
٣- الدعم والعلاقات الإنسانية.

طبقا لما قدمه (Langdon:2002) تؤلف هذه الموارد الأربعة الأداء، والتي منها يتم تعريف الجدارات بشكل دقيق وتام، ثم نستخلص الجدارات من خلال النظر وفحص المكونات السلوكية للأداء وهي:

١- المدخلات ٢-الشروط ٣- خطوات العملية ٤- المخرجات ٥- النتائج ٦- التغذية العكسية.

والشكل التالي يوضح تلك العناصر وعلاقة كل منها بالآخر:

شكل رقم (٦) العناصر السلوكية للأداء



الاختلاف بين الموارد البشرية التقليدية وتلك المبنية على الجدارات الوظيفية:

فالمنهج التقليدي يقوم على تحديد الأنشطة والمهام التي يجب على شاغل الوظيفة القيام بها، والاعتماد فقط على المؤهلات الدراسية والخبرة كمؤشرات المدى ملاءمة المتقدم للوظيفة وقدراته على إنجاز مهام الوظيفة.

جدول (٧) مقارنة بين المنهج التقليدي والمنهج الجديد في إدارة الموارد البشرية المبني على الجدارات الوظيفية.

عناصر المقارنة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارات الوظيفية
الأساس	تقوم إدارة الموارد البشرية التقليدية على أساس الوصف الوظيفي وتحليل العمل.	تقوم إدارة الموارد البشرية في المنهج الجديد على مفهوم الجدارات الوظيفية من خلال تحديد المعارف والمهارات البشرية والقيم المهنية التي يجب أن تتوافر في الموارد البشرية وتضمن الأداء المهني الفعال في الوظائف المختلفة بالمنظمة وتقوم أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة على أساس ذلك.
أسباب استخدام المنهج	نابعة من فكرة تقسيم العناصر البشرية لأداء مهام محددة وأنشطة معينة ويكونون مسؤولون عن تأديتها.	استخدام المعارف والمهارات البشرية والقيم المهنية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وانجاز أهدافها، وتمكين المنظمة من التكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة، وتحقيق التميز في الأداء المهني.
التحديات التي يواجها المنهج	- تغير مهام العمل بسرعة كبيرة نتيجة سرعة التغيرات والتحولات، مما جعل الوصف الوظيفي لا يستطيع التواؤم بسرعة مع طبيعة التغيرات. - بالإضافة إلى أن هذا المنهج لا يستطيع توظيف الموارد البشرية بطريقة تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية.	- مقاومة بعض المدراء التقليديين، أو مقاومة من الموظفين ذوي المهارات الأقل. - عدم الاستعداد التنظيمي، وقلة الموارد المتطلبة لتنفيذ هذا المنهج الجديد. - النقص في الخبرات التطبيق إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارات الوظيفية، وعدم وجود الدعم من الإدارة العليا.
الوظيفة التى تقوم بها إدارة الموارد البشرية.	تتلخص وظيفة إدارة الموارد البشرية طبقا لهذا المنهج في التأكيد من موافقة اللوائح والقوانين المنظمة للعمل والإجراءات والسياسات التنظيمية وعدم مخالفة هذه الإجراءات واللوائح والقوانين.	محاولة تحقيق التميز في الأداء المهني وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق اختيار والحفاظ وتنمية الموارد البشرية المتميزة والقادرة على تحقيق معدلات عالية من الأداء المهني.
تخطيط الموارد البشرية	- يركز على إعداد الموارد البشرية وعلى التكلفة، وليس على نوعية الموارد البشرية المطلوبة. - يبنى تنبؤاته على افتراض أن المستقبل سيكون مثل الماضي وبالتالي نفس الأفراد الموجودين بالمنظمة سوف يحققوا ما هو مطلوب منهم مستقبلا. - يفضل التركيز على طرق كمية لتخطيط القوى العاملة بالمنظمة «أعداد».	- يتم التركيز على نوعية الموارد البشرية والمهارات والمعارف والقيم المهنية المطلوبة لإنجاز أهداف المنظمة. - لا يفترض أن المستقبل سيكون مثل الماضي، أو أن نفس الأفراد سيقومون بتلبية المتطلبات المستقبلية. - يفضل التركيز على طرق كيفية التخطيط « نوعيات».

عناصر المقارنة	إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المبنية على الجدارات الوظيفية
عملية الاستقطاب والاختيار	- يتم محاولة استقطاب واختيار العناصر البشرية حسب المؤهلات والخبرات المطلوبة طبقا لمتطلبات الوظيفة. - يفترض أن المؤهلات العلمية أو التعليم، والخبرة تؤهل لأداء أنشطة العمل ومهام الوظيفة.	- تقوم قرارات الاستقطاب والاختيار على مدى توافر المعارف والمهارات البشرية والقيم المهنية في الموارد البشرية المطلوبة لتحقيق التميز في الأداء المهني.
عملية تدريب الموارد البشرية	- التدريب التقليدي يركز على متطلبات العمل من خلال معرفة الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، وما هي معايير الأداء، أي التركيز على الوظيفة.	- قائمة على بناء المعارف والمهارات البشرية والقيم المهنية لتحقيق التميز في الأداء المهني، أي التركيز على الفرد.
عملية تحفيز الموارد البشرية	- محاولة جذب والاحتفاظ بالموارد البشرية التي تقوم بأداء العمل في المنظمة.	- محاولة جذب والمحافظة على الموارد البشرية التي تحاول رفع قدراتها ومهاراتها حتي تحقق التميز في الأداء المهني.
نظام تقييم الأداء المهني	- عملية تقييم الأداء للموظفين تجرى مرة واحدة في العام. - فكرة التغذية العكسية عن مستوى أداء الأفراد يكاد يكون غالبا. - انفصال عملية التقييم عن باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية.	- عملية التغذية العكسية حول أداء الموظف يجب أن تتم بصورة متكررة ومستمرة خلال العام وليست مرة واحدة في العام. - أنها تركز على المدخلات التي تؤدي إلى تحقيق المخرجات، أي يتم تقييم الأداء المهني من خلال معدلات الأداء وربطها بالمعارف والمهارات البشرية والقيم المهنية المتوفرة في الشخص القائم على إنجاز مهام الوظيفة.

خصائص التميز المؤسسي ومداخله:

تمتع المنظمات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:

١- قبول الأعمال الصعبة، إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعدمن أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

٢- توفر القيادة الكفؤة، إذ القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه

٣- تحمل المصاعب، المصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ، إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

٤- الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

٥- برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشره من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

٦- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة، أن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسيين هما:

أ- مدخل تعددي للقيم و، اهذ يسعى إلى طلب أنواع عديدة من التميز والتي بمقدور الأفراد إدراكها.

ب- مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة ليكون موضع التقدير العام، وهذا يستمد من القيم التي تؤمن بها المنظمات.

الدراسات السابقة:

ونظرا لعدم وجود دراسات سابقة في مجال التميز المؤسسي على المستوى

الحكومي بالفجيرة – حسب علم الباحثين – فقد تم اللجوء إلى الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية في مجال متغيرات الدراسة سواء الدراسات الخاصة بالمنظمة المتعلمة أو الدراسات التي تناولت الابتكار المؤسسي أو أحد أجزاءه وهي كالتالي:

أولا: الدراسات السابقة التي تناولت موضوع «المنظمة المتعلمة»:

- دراسة الكساسبة وآخرون «تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة»(١):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين» التمكين الفني، والإداري» والقيادة التحويلية» المتطلبات المادية والمعنوية للتحول على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وقياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات محل الدراسة.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير في المنظمة المتعلمة، كما أن هناك تأثيرا للمحافظة على الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة، وأن مستوى تصورات العاملين حول مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية في مجموعة شركات طلال أبو غزالة كان متوسطا.

١- الكساسبة، آخرون (٢٠٠٩): «تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة» المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ١ (٣١ مارس / آذار ٢٠٠٩)، ص ص. ١٩-٤٥، ٢٧ص.. الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي.

دراسة أبوحشيش ومرتجى «مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها»(١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، فيما أتبع الباحثان في دراستهم هذه على المنهج الوصف التحليلي واستخدام قائمة استقصاء الأبعاد المنظمة المتعلمة (DLOQ) المطور بواسطة (٢٠٠٣) Watkins&Marsick لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من جميع الإداريين والأكاديميين في الجامعة (والبالغ عددهم ٥٩٠، تم اختيار ١٥٠ موظفا من بينهم بالطريقة العشوائية)(٢).

أهم النتائج: خرجت الدراسة بنتيجة رئيسية أن أبعاد المنظمة المتعلمة وفقا للنموذج المذكور متواجدة في جامعة الأقصى بدرجة متوسطة، وبنفس الدرجة تقريبا لجميع الأبعاد، مع تقديم بعض التوصيات الإدارة الجامعة من أجل الاهتمام أكثر بمضامين المنظمة المتعلمة والعمل على رفع درجة توافر هذه الأبعاد في الجامعة.

- دراسة الذياب، «مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج»(٣):

هدف الدراسة قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تم توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم ١٢٠ موظفا إداريا وعضو هيئة تدريس.

١- أبو حشيش، بسام و مرتجى، زكي(٢٠١١): مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية المجلد (١٩)، العدد(٢)، ص ٣٣٨-٣٩٧.

٢- واتكينز، كارين إي ومارسيك، فيكتوريا جيه (محرران)، (مايو ٢٠٠٣). جعل التعلم مهما! تشخيص ثقافة التعلم في المنظمات، التطورات في تنمية الموارد البشرية، المجلد. ٥، رقم ٢. ألف أوكس، كاليفورنيا: سيج.

٣- الذياب، سعود (٢٠١٤): مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسال ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص:١٠.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الخصائص التي تؤهل الكلية التقنية بالخرج لأن تكون منظمة متعلمة متوفرة بدرجة متوسطة.

- دراسة محمد «تأثير جدارات مسئولي إدارة الموارد البشرية على فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية»[1]:

هدفت الدراسة إلى الوصول للجدارات اللازم توافرها في مسئولي الموارد البشرية الأداء أنشطة إدارة الموارد البشرية، والتعرف على الفروق في اتجاهات الإدارة العليا والوسطى نحو أهمية توافر مجموعة من الجدارات لمسئولي الموارد البشرية، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بين جدارات مسئولي الموارد البشرية وبين فعالية إدارة الموارد البشرية.

أهم النتائج: توصلت النتائج إلى وجوب وجود نوعين من الجدارات لدى مسئولي الموارد البشرية يتمثلان بالجدارات الفنية والجدارات الإستراتيجية، مع وجود فروق معنوية بين الإدارة العليا والوسطى فيما يتعلق بأهمية توافر الجدارات الفنية لدى مسئولي الموارد البشرية، وأن هناك تأثير للجدارات الفنية على الفعالية الفنية لإدارة الموارد البشرية، وتأثير الجدارات الإستراتيجية على الفعالية الإستراتيجية.

التعليق على الدراسات السابقة:

لغرض بيان ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، تم إجراء بعض المقارنات، والتي تم عرضها على النحو الآتي:

١- **من حيث بيئة الدراسة**: أجريت الدراسات السابقة على الشركات الأمريكية والكندية، والشركات البريطانية، إضافة إلى أن بعض الدراسات أجريت في

١- محمد أحمد إسماعيل، أحمد نبيل، «دليل الجدارات الوظيفية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١٣.

بعض الدول العربية في مجموعة من المنظمات. في حين تم تنفيذ الدراسة الحالية في بيئة القطاع الحكومي.

٢- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى قياس التأثير والعلاقة وبناء النماذج. في حين سعت الدراسة الحالية إلى تحديد دور المؤسسة المتعلمة في اكتساب الكفاءات الوظيفية وتحقيق التميز المؤسسي.

٣- **من حيث منهجية الدراسة:** يمكن عد الدراسة الحالية دراسة استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي، للبيانات التي سيتم جمعها من المستقصى منهم، من خلال الاستبانة. ثم تحليلها اعتماداً على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

١- ركزت الدراسات على أهمية المنظمة المتعلمة والدور الهام الذي يمكن أن تلعبة في تحسين الأداء وتطوير المنظمة ككل لمواكبة التغييرات السريعة والمتلاحقة، وإلى أهمية التوجه إلى المنظمة المتعلمة.

٢- تناولت الدراسات منهج المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل وركزت على المفهوم والأهمية والسمات وتناولت جانبين من المنظمة المتعلمة وهما إستراتيجيات التعلم (إستراتيجية التعلم الفردي، وإستراتيجية التعلم المؤسسي).

٣- ركزت الدراسات على أهمية الجدارات الوظيفية وضرورة التطبيق الفعال لما لها من أهمية في تطوير الأداء وتنمية العاملين للوصول إلى المستوى المرغوب والذي يرضي العميل.

٤- تناولت الدراسات مفهوم التميز المؤسسي وأشارت لكونه عنصرا هاما في

الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها وكونه عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

٥- أغلب الدراسات التي تناولت الأبعاد الثلاثة (المنظمة المتعلمة، والجدارات الوظيفية، والتميز المؤسسي) ركزت على توضيح المفهوم والأهمية وعرض الخصائص والسمات.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فيما يلي:

١- توضيح أهمية المنظمة المتعلمة كمفهوم جديد والدور الكبير الذي سوف تقوم به في تطوير الأداء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الفردي للعاملين والإداريين.

٢- توضيح أهمية الجدارات الوظيفية ودورها في تطوير وإدارة الأداء وتنمية العاملين والتحسين المستمر على مستوى المنظمة من أجل الوصول إلى الأداء المنشود من قبل العملاء.

٣- توضيح أهمية التميز المؤسسي ودورة في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، ومدى أهميتة في التنبؤ بفاعلية المنظمة وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

٤- توضيح مفهوم وخصائص وسمات المنظمة المتعلمة ومفهوم الجدارات الوظيفية والتميز المؤسسي كما تم عرضها في هذه الدراسة.

٥- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغيرات الثلاثة وطرائق قياس كل منهم والاستناد للدراسات السابقة عند صياغة قائمة الاستقصاء لجمع البيانات.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

١- قام الباحث بتناول المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل كما في الدراسات السابقة إلا أنها تختلف عنها في أنها تستند على الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة التي تخص نموذج سينج Senge والذي يعد مبتكرا لفكرة المنظمة المتعلمة لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئة البحث على خلاف الدراسات السابقة التي تناولت أبعادا أخرى.

٢- قام الباحث بتناول التميز المؤسسي كمتغير تابع ودراسة أثر تطبيق منهج المنظمة المتعلمة في المؤسسات الحكومية وهو ما لم تتناولة الدراسات السابقة.

٣- الربط بين المنظمة المتعلمة كوسيلة لتحسين واكتساب الجدارات الوظيفية ودور ذلك في تحقيق التميز المؤسسي وهو ما لم تتطرق إلية الدراسات السابقة.

٤- عدم توافر أبحاث سابقة تربط هذه المتغيرات الثلاثة ببعضها خاصة في مصر.

٥- مجال التطبيق حيث يقوم الباحث بإجراء دراسة تطبيقية على العاملين في المؤسسات الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة.

نظريات الدراسة:

البحث العلمي الجيد والأصيل هو الذي يمثل إضافة من خلال سدّه لفجوة في الدراسات السابقة، او معالجته لبعض نقاط الضعف فيها معالجة علمية احترافية.

وبناء على الخلفية النظرية التى تم استعراضها والتى كانت أساس الاختيار الجيد للمشكلة البحثية، من خلال المزج بين الدراسات السابقة والحقائق المتوفرة، وقد تم الاستناد إلى نظريات تم استخدامها في العديد من الأبحاث، والتى سيتم

التطرق إلى كيفية استخدامها في هذه الدراسة.

والنظرية تعرف بـ «أنها علم وليست تخيلات... وهي مفاهيم وتعريفات منظمة تعمل على التنبؤ بالظاهرة وتحدد العلاقة السببية بين المتغيرات، وهي مجموعة من الفرضيات تشكل النظام الاستنباطي».

وسيقوم الباحث فيما يلي بتقديم عدد من النظريات الخاصة ببناء المنظمة المتعلمة:

أولا: نظرية المنظمة المتعلمة لبيتر سينج[١].

يمثل النموذج إطارا فكريا يعكس تصورات الكاتب أو المفكر حول موضوع معين، كما يشير إلى الأسس أو المبادئ التي يرتكز عليها مدخل ما أو مفهوم معين، وقد يمثل النموذج أيضا المهارات أو الممارسات العلمية لتنفيذ فكرة معينة على أرض الواقع.

- تفكير النظم System Thinking: وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا عن التركيز على الأجزاء ذاتها.
- التمكن الشخصي Personal Mastery: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
- النماذج الذهنية Mental Models: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

١- سنج، ب.م، (١٩٩٠)، الانضباط الخامس: فن وممارسة منظمة التعلم، نيويورك. ()

- الرؤية المشتركة Shared Vision: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
- التعلم الجماعي Team Learning: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

ثانياً: نظرية مارسك وواتكنز[1]

قدم كلا من مارسك وواتكنز Marsick & Watkins عام ٢٠٠٣م نموذجا متكاملا للمنظمة المتعلمة مبنيا على تعريفهم للمنظمة المتعلمة، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد):

١- خلق فرص للتعلم المستمر.

٢- تشجيع الاستفهام والحوار.

٣- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.

٤- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.

٥- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.

٦- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

٧- القيادة الإستراتيجية.

وقد اعتمد الباحث في تطبيق هذه الدراسة على نموذج سينج Senge من بين نماذج المنظمة المتعلمة السابق عرضها، وقد قام الباحث بعرض تفصيلي أكثر

١- واتكينز، ك و. مارسيك، ف. (٢٠٠٣)، إظهار قيمة ثقافة تعلم المنظمات: أبعاد استبيان منظمة التعلم، التطورات في تنمية الموارد البشرية، ٥ (٢)، ١٣٢-٥١، ١٣٢-٥١، ١٣٩.

لدور المنظمة المتعلمة للإشارة إلي أبعاد نموذ ج سينج Senge الخمسة بالتحليل المكوناتة سابقا.

و يمكن إيجاد أهم النقاط التى اكتسبها الباحث من خلال القراءة المستنيرة لنظريات الدراسة كالتالي:

١- هناك عدد من الدراسات ركزت على الربط بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار، الإبداع والتميز المؤسسي وأخرى ربطت بين إدارة المواهب والابتكار، و الابداع و وركزت بعض الدراسات على الابتكار.

٢- ركزت بعض الدراسات على أهمية المنظمة المتعلمة والدور الهام الذي يمكن أن تلعبة في تحسين الأداء المؤسسي والابتكار وتطوير المنظمة ككل لمواكبة التغييرات السريعة والمتلاحقة، وإلى أهمية التوجه إلى المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق الابتكار التنظيمي.

٣- تناولت الدراسات منهج المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل وركزت على المفهو م والأهمية والسمات وتناولت جانبين من المنظمة المتعلمة وهما إستراتيجيات التعلم (إستراتيجية التعلم الفردي، وإستراتيجية التعلم المؤسسي).

٤- أغلب الدراسات التي تناولت أبعاد (المنظمة المتعلمة، والابتكار المؤسسي) ركزت على توضيح المفهو م والأهمية وعرض الخصائص والسمات.

٥- تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فيما يلي:

أ- توضيح أهمية المنظمة المتعلمة كمفهوم جديد والدور الكبير الذي سوف تقوم به في تطوير الأداء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الفردي للعاملين والإداريين.

ب-توضيح أهمية المنظمة المتعلمة كمفهوم جديد نسبياً والدور الكبير الذي سوف تقوم به في تطوير الأداء على مستوى المنظمة وعلى المستوى الأفراد العاملين للعاملين والإداريين.

ج- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغيرات الثلاثة (خصائص المنظمة المتعلمة، إدارة المواهب بأبعادها، الابتكار المؤسسي بأبعاده) وطرق قياس كل منهم والاستناد للدراسات السابقة عند صياغة قائمة الاستقصاء لجمع البيانات.

د- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغيرات الثلاثة وطرق قياس كل منهم والاستناد للدراسات السابقة عند صياغة قائمة الاستقصاء لجمع البيانات.

٦- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

أ- قام الباحث بتناول المنظمة المتعلمة كمتغير مستقل كما في الدراسات السابقة إلا أنها تختلف عنها في أنها تستند على الأبعاد الخمسة للمنظمة المتعلمة التي تخص نموذ ج سينج Senge والذي يعد مبتكرا لفكرة المنظمة المتعلمة لقياس مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في بيئة الدراسة على خلاف الدراسات السابقة التي تناولت أبعادا أخرى.

ب-قام الباحث بتناول الابتكار المؤسسي كمتغير تابع ودراسة أثر تطبيق منهج المنظمة المتعلمة في المؤسسات الحكومية (بلدية الفجيرة) وهو ما لم تتناولة الدراسات السابقة.

ج- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال، فمن حيث الهدف فقد ركزت على معرفة مدى ارتباط وأثر خصائص

المنظمة المتعلمة على الابتكار المؤسسي في وجود متغير وسيط وهو إدارة المواهب أما من حيث المجال فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تركز على دراسة أحد الجهات الحكومية الخدمية الهامة في إمارة الفجيرة. حيث لم يسبق إجراء مثل هذه النوعية من الدراسات في هذا القطاع الحيوي.

د- كان هناك عدد قليل من الدراسات التي تناولت الابتكار في القطاع الحكومي، بخلاف الدراسات التي تمت على حكومة دولة الامارات، وأن أغلب دراسات الابتكار المؤسسي تم إجراءها في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأوروبا بالإضافة إلى بعض الدراسات من استراليا ونيوزيلندا وكندا.

هـ- لم توجد أي دراسة من قبل (في حدود علم الباحث) تربط بين خصائص المنظمة المتعلمة والابتكار المؤسسي مع دخول متغير وسيط وهو إدارة المواهب بأبعاده.

وفي ضوء الفجوة المعرفية المتمثلة في تركز الدراسات العلمية في مجال المنظمة المتعلمة وإدارة المواهب والابتكار في بعض الدول الغربية، وقلة الدراسات المتصلة بالمتغيرات السابقة في القطاع الحكومي في الامارات.

أسلوب ومنهجية الدراسة:

١– الأسلوب الوصفي التحليلي:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لملاءمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا».

٢- الأسلوب التطبيقي:

تم تصميم قائمة استقصاء موجهة إلى المديرين والعاملين في المؤسسات الحكومية بالقطاعين العام والخاص لجمع البيانات من مصادرها الأساسية باستخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، وقد احتوت القائمة على ثلاثة متغيرات هي: المنظمة المتعلمة، والجدارات الوظيفية، والتميز المؤسسي.

جدول رقم (١) مصادر إعداد استمارة الاستقصاء من الدراسات السابقة

الأجزاء	الأبعاد	المصدر
الجزء الأول: بيانات عامة	نوع المنظمة- الاسم- النوع - الخبرة الوظيفية - الوظيفة الحالية - المستوى الوظيفي.	المؤسسات
الجزء الثاني: المنظمة المتعلمة	تفكير النظم	Hurst، Blackman & Kelley (٢٠٠٥) Mets & Torokoff (٢٠٠٧) (الحواجرة، ٢٠١٠)، (أبو حشيش، مرتجى، ٢٠١١)، (بن سواد، ٢٠١٩)، (الذياب، ٢٠١٤)، الزهراني، فاطمة عبدالله (٢٠١٧)
	التمكن الشخصي	
	النماذج الذهنية	
	الرؤية المشتركة	
	التعلم الجماعي	
الجزء الثالث: الجدارات الوظيفية	الجدارة الإنتاجية	(أنتونيت لوسيا وريتشادر ليبزنيجر، ٢٠٠٠) (السيد، أشرف السيد عبد الباقي، ٢٠١٤)
	الجدارات التقنية	
	الجدارات القيادية	
	الجدارات الشخصية	
الجزء الرابع: التميز المؤسسي	الابتكار	دولة الامارات العربية المتحدة - منظومة التميز الحكومي
	تحقيق الرؤية	
	الممكنات	

مجتمع وعينة الدراسة:

١ – مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في المؤسسات المحلية بإمارة الفجيرة.

يوضح الجدول التالي بيان لأعداد العاملين بالمؤسسات الحكومية جميع العاملين في المؤسسات المحلية بإمارة الفجيرة لسنة(٢٠١٩-٢٠٢٠).

جدول رقم (٦) أعداد العاملين بالمؤسسات الحكومية بقطاع الأعمال العام والقطاع الخاص

المؤسسات الحكومية	العدد	النسبة
القطاع الحكومي بإمارة الفجيرة	١٧٥٤٤	١٠٠ ٪
الإجمالي	١٧٥٤٤	١٠٠ ٪

٢ . عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة من مجتمع الدراسة وفقا للقانون التالي:

$$\text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية} \sqrt{\frac{\text{ق} \times (\text{١} - \text{ق})}{\text{ن}}}$$

حيث:

ق: نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها خصائص البحث ⟵ ٥٠٪

الخطأ المسموح به: ⟵ ٥ ٪

الدرجة المعيارية عند نسبة الخطأ ٥٪ ⟵ (١,٩٦) ≈ ٢

معامل الثقة: ⟵ ٩٥ ٪

– حجم العينة:

بتطبيق المعادلة السابقة، يكون حجم العينة = ٤٠٠ مفردة

– نوع العينة:

سيقوم الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية من المؤسسات الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة كما يلي: تتضمن جميع المؤسسات الحكومية المحلية بإمارة الفجيرة.

أداة الدراسة:

سوف يعتمد الباحث على طريقة الاستبيان والمقابلات الشخصية المتعمقة لجمع بيانات الدراسة ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

- المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.
- الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وقد استخدم أسلوب ليكارت والمؤلف من ٥ درجات لقياس تراوح أراء عينة البحث

- مدى الاستجابة من (١–٥).

والذي يتم توضيحه كما يلي.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

صدق الأداة وثباتها:

يتطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، مما سيجعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وللتأكُّد من مدى صلاحية هذا المقياس، وللوصول إلى أفضل صياغة مُمكِنة للمتغيرات، سيتم عَرضُه على عينتَيْن تَحَكُميتَيْن، الأولى من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخِبرة، والثانية من بعض المديرين ورؤساء الأقسام في بلدية الفجيرة الخاضعة للدراسة، وبعد ذلك سيقوم الباحث بحساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ (Cronbach's Alpha) ثبات العينة المكونة من (المديرين، نواب المديرون، مديري المكاتب والفروع الرئيسية) وحساب قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان.

وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، سيقوم الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وتم تقييم تماسك المقياس بحساب Alpha Cronbach. إذ أن أسلوب (كرونباخ ألفا) يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يزود بتقدير جيد

للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، سيتم تطبيق معادلة CronbachAlpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد (Alpha≤60.0) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية (Sekaran ،2003).

المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة فروض البحث، على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي التي يتضمنها البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS Version - 20.0) وتتمثل هذه الأساليب الإحصائية في الآتي:

١- الأساليب الإحصائية الوصفية Descriptive Methods

الأوساط الحسابية. Means

الانحرافات المعيارية. Standard Deviations

٢- الأساليب الإحصائية الاستدلالية Inferential Methods

معامل الاتساق الداخلي.	Internal Consistency
معامل الثبات.	Cornbach's Alpha
تحليل التباين أحادي الاتجاه.	One - Way ANOVA
تحليل التباين ثنائي الاتجاه.	Two - Way ANOVA
اختبار توكي للمقارنات المتعددة.	Tukey Multiple Comparisons
معامل الارتباط (بيرسون).	Pearson Correlation
تحليل الانحدار البسيط.	Simple Regression Analysis
تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.	Stepwise Multiple Regression Analysis

نتائج الدراسة:

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بالتحقق من امتلاك دور المنظمة المتعلمة وتأثير دور المنظمة المتعلمة والتميز المؤسسي، ومن أبرز هذه النتائج:

١. تبين أن مستوى امتلاك دور المنظمة المتعلمة في اكتساب الجدارات الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي بحكومة الفجيرة في دولة الإمارات (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ و الاتصال والتواصل) كان متوسطاً.

٢. وكان مستوى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي في اكتساب الجدارات الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي بحكومة الفجيرة في دولة الإمارات (التميز القيادي؛ والتميز بالموارد البشرية؛ والتميز بالعمليات؛ والتميز المعرفي؛ والتميز المالي) متوسطاً.

٣. تمتلك حكومة الفجيرة في دولة الإمارات دور المنظمة التعلم عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والذي بلغ المتوسط العام (٠,٠٣) وهذا يعني درجة تطبيق عالية والتي أشارت إلى أن معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية تتوافر لديه مقومات المنظمة المتعلمة.

٤. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لدور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بحكومة الفجيرة في دولة الإمارات عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وأن هناك علاقة بين المنظمة المتعلمة وتحويل التدريب وبين تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية.

٥. وجود تأثير ذي دلالة معنوية لدور المنظمة المتعلمة (التعلم المستمر؛ والحوار؛ وفرق العمل؛ والتمكين؛ والاتصال والتواصل) بتحقيق التميز المعرفي في

حكومة الفجيرة بدولة الإمارات عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وهو ما أكدت عليه دراسة (Rawabdeh & Khadra) التي أشارت بأن مفهوم المنظمة المتعلمة يمكن توضيحه في بيئة الشركات الصناعية في الأردن من خلال ثمانية عناصر، وهي: الثقافة التنظيمية الداعمة؛ والقيادة؛ والتخطيط الاستراتيجي و؛ الهيكل التنظيمي العمودي؛ ونظام إدارة المعرفة؛ ونظام العوائد؛ ونظام تقييم الأداء، بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة بين هذه العناصر والأداء الكلي لهذه الشركات الصناعية[١].

١- خضرة، م. ف وروابدة، أ. أ، (٢٠٠٦)، «تقييم تطور مفهوم المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية»، المنظمة التعليمية، المجلد ١٣، رقم ٥: ٤٥٥-٤٧٤.

التوصيات:

وخرج البحث بعدد من التوصيات أهمها:

أولًا: لا تخلو أي منظمة مهما كانت من وجود الجدارات الوظيفية فيها، لذا يجب أن تهتم إدارة المنظمة بهذه الجدارات، وتحاول اجتذابهم من منافسيها بتوفير أفضل السبل والبيئات التي تحتضن عملهم وتشجع جداراتهم لتحقيق التميز المؤسسي.

ثانيًا: على العاملين بالمنظمة دون استثناء فهم ماهية التميز المؤسسي، وأهميتها، وفهم مكوناتها بوضوح، بجميع الوسائل المتاحة عن طريق نشر أوراق بحثية مهنية، وأوراق المؤتمرات أو الدراسات التي تتناول تحديد الموضوع، والقاء المحاضرات، تنظيم حلقات دراسية وحلقات عمل للخبراء الذين لديهم خبرة عملية في الإدارة.

ثالثًا: أن تفصل المنظمة بين المنهج التقليدي والمنهج الجديد في إدارة الموارد البشرية المبني على الجدارات الوظيفية.

رابعًا: الاهتمام بتحفيز المتميزين وتشجيعهم باستمرار عن طريق الرواتب والتعويضات غير المباشرة، وعدم تطبيق نفس المنهجية للأفراد العاديين.

خامسًا: يوصي الباحث المنظمة باكتشاف الموظفين المتميزين في الأقسام والإدارات المختلفة، ومن ثم عمل مركز خاص لهم للاستفادة من مواهبهم وصقلها، وايجاد الشواغر التي تناسب مواهبهم داخل المنظمة.

سادسًا: إعطاء المزيد من الاهتمام للمتميزين، والسماح لهم بتطبيق أفكارهم على أرض الواقع، وجعلهم قدوة لغيرهم من العاملين.

سابعًا: الاستعانة بجهات خارجية متخصصة باكتشاف المتميزين، وذلك لتوفير أوعية للمتميزين وطبيعة تميزهم.

المصادر والمراجع

المصادر العربية:

- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، لبنان: بيروت، مكتبة لبنان، (١٩٩٧)، ص ٩٤.
- أبو حشيش، بسام و مرتجى، زكي(٢٠١١): مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسة الدراسات الإنسانية المجلد (١٩)، العدد(٢)، ص ٣٣٨-٣٩٧.
- الذياب، سعود (٢٠١٤): مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج، رسال ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص:١٠.
- زايد، عادل. الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.
- زهير الصباغ وآخرون، إدارة القوي البشرية، (القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، (٢٠٠٨)، ص ٣٢٨.
- طه، طارق (٢٠٠٦)، التنظيم النظرية - الهياكل - التصميمات، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الطويل، هاني وعبابنة، صالح (٢٠٠٩): المدرسة المتعلمة مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ص: ٩١-٩٣.
- على محمد عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، (القاهرة: مكتبة عين شمس، (١٩٩٤)، ص: ٦٤، ٩٦-٩٧.
- العلي، عبد الستار، قندلجي، عامر، العمري، غسان. (٢٠٠٦)، التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة. عمان، دار المسيرة.
- الكساسبة، آخرون (٢٠٠٩): «تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة» المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٥، العدد ١ (٣١ مارس / آذار ٢٠٠٩)، ص ص. ١٩-٤٥، ٢٧ص..الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي.

- محمد أحمد إسماعيل، أحمد نبيل، دليل الجدارات الوظيفية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١٣.

Sources and References:

Arabic sources:

- alkasasbat, (2009): «tathir thaqafat altamkin walqiadat altahwiliat ealaa almunazamat almutaealimat al'aemali» almajalat al'urduniyat fi 'iidarat almujalad 5, aleadad 1 (31 maris/adhar 2009), s si. 19-45, 27 si..aljamieat al'urduniyat eimadat albahth aleilmii.
- Habib Al-Sahhaf: Dictionary of the Department of Human Resources and Personnel Affairs, Lebanon: Beirut, Library of Lebanon, (1997), p. 94.
- Zayed, Adel. Outstanding organizational performance: the path to the future organization. Cairo: Arab Organization for Administrative Development, 2003.
- Zuhair Al-Sabbagh and others, Manpower Management, (Cairo, United Arab Company for Marketing and Supplies, (2008), p. 328.
- Taha, Tarek (2006), Organizing Theory - Structures - Designs, Alexandria: Dar Al-Fikr University.
- Al-Taweel, Hani and Ababneh, Saleh (2006): The Learned School, the Future School, Wael House for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, pp.: 91-63.
- Ali Mohamed Abdel Wahhab, Human Relations in Production and Services, (Cairo: Ain Shams Library, (1994), pp. 64, 96-97).
- Al-Ali, Abdul-Sattar, Kandalji, Amer, Al-Omari, and Ghassan. (2006), Shifting from a traditional organization to a learning organization. Amman, Dar Al Masirah.
- Mohamed Ahmed Ismail, Ahmed Nabil, «A Guide to Job Competencies, The Arab Forum for Human Resources Management, 2013.»
- Abu Hashish, Bassam and Murtaja, Zaki (2011): The availability of the dimensions of the learning organization at Al-Aqsa University from the point of view of its employees, Journal of the Islamic University, (Humanitarian Studies Series, Vol. 19, No. 2), pp. 338-397.
- Al-Dhiab, Saud (2014): Availability of the requirements of the learning organization and their application areas at the College of Technology in Al-Kharj, Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia, p. 10.

Almasadir Alearabiat:

- Al-Kasasbeh, (2009): «The Impact of Empowerment Culture and Transformational Leadership on the Business Learning Organization,» The Jordanian Journal of Management, Volume 5, Issue 1 (March 31, 2009), p. 19-45, 27 p. The University of Jordan, Deanship of Scientific Research.
- habib alsahaaf: muejam 'iidarat almawarid albashariat washuuwn aleamilin, lubnan: bayrut, maktabat lubnan, (1997), s 94.
- zayid, eadil. al'ada' altanzimia almutamayiz: altariq 'iilaa munazamat almustaqbila. alqahirat: almunazamat alearabiat liltanmiat al'iidariati, 2003.
- zahir alsabaagh wakhrun, 'iidarat alqawii albashariati, (alqahirati, alsharikat alearabiat almutahidat liltaswiq waltawridati, (2008), s 328.
- tah, tariq (2006), altanzim alnazariat - alhayakil - altasmimat, al'iiskandariat: dar alfikr aljamieii.
- altawila, hani waeababinat, salih (2009): almadrasat almutaealimat madrasat almustaqbal, dar wayil lilnashr waltawziei, eaman, al'urduni, si: 91-93.
- ealaa muhamad eabd alwahaabi, alealaqat al'iinsaniat fi al'iintaj walkhadamati, (alqahirati: maktabat eayn shams, (1994), si: 64, 96-97.
- aleali, eabd alsitar, qandiliji, eamir, aleamari, ghsan. (2006), altahawul min almunazamat altaqlidiat 'iilaa almunazamat almutaealimati. eaman, dar almasirati.
- muhamad ‹ahmad ‹iismaeil, ‹ahmad nabil, «dalil aljidarat alwazifiat, almuntadaa alearabiu li›iidarat almawarid albashariat, 2013.
- ‹abu hashish, basaam w murtajiy, zaki(2011): madaa tawafur ‹abead almunazamat almutaealimat fi jamieat al›aqsaa min wijhat nazar aleamilin fiha, majalat aljamieat al›iislamiat, (slisat aldirasat al›iinsaniat almujalad (19), aleadad(2), s 338-397.
- aldhayabi, sueud (2014): madaa tawafur mutatalibat almunazamat almutaealimat wamajalat tatbiqiha bialkuliyat altaqniat bialkharja, risal majistir, jamieat nayif alearabiat lileulum al›amniati, almamlakat alearabiat alsaeudiat, sa:10

المصادر الأجنبية:

Foreign Sources:

- Alsos, G. A., Clausen, T., & Isaksen, E. (2015). Innovation in public sector
- Organizations: The role of push and pull factors. Rome: Druid Society. Retrieved fromhttp://druid8.sit.aau.dk/accpapers/kd1ol7yfsts5noah3uu74vcsuscr.pdf
- Amdam, R. (2014). An integrated planning, learning and innovation system in the decentralized public sector; a Norwegian perspective. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 19(3), 2-17.
- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up,policy-dependent and knowledge scanning innovation methods. Research Policy, 44)7),1271-1282
- Behery, M., & Al-Nasser, A. (2016). Examining the impact of leadership style and coaching on employees' commitment and trust:Mediation effect of bullying and job alienation. International Journal of Organizational Analysis, 24(2),291-314.
- Bin Taher, N. A., Krotov, V., & Silva, L. (2015). A framework for leading change in the UAE public sector. International Journal of Organizational Analysis,23(3), 348-363.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. Organization science, 2(1), 88-115.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. Harvard business review, 86(3), 109.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. Human |development quarterly, 15(1), 31-55.
- Kenny, John, (2006), «Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy», The Learning Organization, Vol. 13 No. 4: 353-368.
- Khadra, M. F & Rawabdeh, IA, (2006), «Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies», The Learning Organization, Vol. 13, No. 5: 455-474.
- Kontoghiorghes, C; Susan, M. A and Pamela L. F, (2005), «Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance», Working Paper.

- Liao, L, (2006), «A learning organization perspective on knowledge- sharing behavior and firm innovation», Human Systems Management, 25: 227-236.
- Marquardt, MJ (2002), «Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning», Palo Alto, USA: Davies-Black Inc.
- Watkins, Karen E. & Marsick, Victoria J. (Eds.), (May 2003). Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, Advances in Developing Human Resources, Vol. 5, No.2. Thousand Oaks, Ca:Sage.
- Murray, P., Chapman, R. (2003), «From continuous improvement to organizational learning: developmental theory», The Learning Organization, Vol. 10 No.5: 272-82.
- Rebelo, T. M & Gomes, A, (2008), «Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future», The Learning Organization, Vol. 15 No. 4:294-308.
- Senge, P.M, (1990), The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, New York.
- Watkins, K and. Marsick, V. (2003), Demonstrating The Value of an rganizations Learning Culture: The Dimensions of Learning Organization Questionnaire.Advances in Developing Human Resources, 5(2), 132-51, 132-51,139.